

# Boletín OIER

Edición: Long Tail

La sostenibilidad como propósito y ventaja competitiva para la internacionalización

Septiembre 2025. Número 09

ISSN: 3028-3167

*Aportando a la toma de decisiones para la expansión global de las empresas y las regiones*



**CEIPA**

Powered by Arizona State University



En alianza con:

**comfama**

Vigilado Supersubsidio

### Aliados

#### Institucionales



#### Gubernamentales



#### Empresariales y gremiales



---

**Observatorio de Internacionalización Empresarial y Regional**  
**Administración de Negocios Internacionales**  
**CEIPA powered by Arizona State University**

---

#### Comité Editorial

**Juan Camilo Mesa Bedoya PhD.**

Editor y Co-director línea de internacionalización regional.

**Daniel Bonilla Calle PhD.**

Director OIER.

**Ana María Gómez Trujillo PhD.**

Co-directora línea de internacionalización empresarial.

ISSN: 3028-3167 (En línea) | Número 9 | Septiembre de 2025 | Periodicidad mensual

Institución Universitaria CEIPA | Fondo Editorial CEIPA

Calle 77 Sur No. 40 – 165 Sabaneta, Antioquia – Teléfono (604) 305 6100

Carrera 57 No 72 – 143. – Barrio El Prado, Barranquilla, Atlántico – Teléfono (605) 311 1050

**Visítanos en:** [ceipa.edu.co/observatorio/](http://ceipa.edu.co/observatorio/) **Escríbenos a:** [OIER@ceipa.edu.co](mailto:OIER@ceipa.edu.co)

<https://www.comfama.com/empresas/productividad-y-desarrollo-del-talento/desarrollo-empresas-long-tail/>

**Escríbenos a:** [desarrolloempresarial@comfama.com.co](mailto:desarrolloempresarial@comfama.com.co)

# Contenidos



## Editorial

Meterle corazón para llegar lejos  
Por: Maria Luisa Zapata

04

## Geopolítica y Negocios

Sostenibilidad: el nuevo eje de la  
geopolítica global  
Por: Daniel Bonilla Calle

06

## Comercio Internacional

Antioquia ante el mundo:  
diversificación exportadora y nuevos  
desafíos globales  
Por: Juan Camilo Mesa Bedoya

10

## Internacionalización Empresarial

Cueros Vélez: crecer hacia afuera con  
responsabilidad desde adentro  
Por: Ana María Gómez Trujillo

14

# Editorial



**Maria Luisa Zapata**  
**Responsable Relaciones Internacionales**  
**Comfama**

## Meterle corazón para llegar lejos

Emprender un viaje mueve fibras. Nos expone a procesos donde no necesariamente estamos cómodos. Salimos de nuestra cotidianidad para exponernos a lo nuevo y probablemente lo lejano. Para muchos representa ansiedad y miedos; para otros dicha y alimentos para el alma.

Lo cierto es que al viajar lo mejor es tener claridad sobre el destino y el camino, equilibrar entre planear y dejarse maravillar. Meterle cariño a esa ruta es una fórmula para disfrutar el proceso y aprovechar al máximo lo que el viaje nos enseña.

La internacionalización empresarial se parece mucho a ese viaje. Requiere reconocer el terreno,

pero también confiar en que nuestros productos y capacidades harán que valga la pena.

## **Hoy proyectarse globalmente no es solo vender y exportar, es abrirse a nuevas culturas, nuevos aprendizajes y modelos para la generación de valor, idealmente de valor compartido para todos.**

El mundo ya no se limita a ofrecernos nuevos mercados, nos trae nuevos retos y oportunidades, nos obliga a pensar en nuestros liderazgos, actuar de manera consciente en los contextos que habitamos, pero también a los cuales llegamos. Complejiza nuestros ecosistemas, pero también nos permite plantear una mezcla para florecer desde la novedad. La competencia es global y el top of mind/top of heart de marcas también lo es. Basta un buen ejercicio mental para confirmar como nuestras marcas de referencia ya no son solo locales, sino internacionales.

### **Por eso, la construcción de una identidad empresarial y un actuar coherente es clave.**

No basta con cumplir requisitos; se trata de proyectar un ADN basado en calidad, propósito y sostenibilidad. Hoy, estándares como ISO 14001 (Ambiental), la certificación B Corp, los esquemas Fair Trade, los reportes de sostenibilidad alineados con el GRI – Global Reporting Initiative, no solo abren puertas, sino que nos diferencian. Estas pueden ser señales claras de empresas que le meten corazón y buscan que en cada frente se genere valor para todos. Los estándares son el punto de partida, un lenguaje común para reconocernos globalmente, pero también se pueden valorar todos esos atributos de liderazgo y la cultura organizacional que nos hacen únicos y han traducido fórmulas de empresas conscientes y rentables.

¿Qué pasaría si cada empresa de Antioquia hiciera de su propósito y de su actuar consciente el eje de su propuesta de valor? ¿Cómo podríamos expandir nuestro impacto cuando pensamos más allá de las utilidades, no como requisito impositivo para la exportación, sino como la esencia de su identidad?

Ya vemos ejemplos en los cuales avanzamos. Cueros Vélez con su apuesta de trazabilidad; Leonisa, con innovación en textiles sostenibles; Haceb, con eficiencia energética; o Crystal, que exporta moda con consciencia ambiental.

Estos casos muestran que el propósito y la competitividad constituyen una llave estratégica para conquistar nuevos mercados y posicionarnos en la mente de los clientes. Estudios de McKinsey, Nielsen y muchos otros expertos confirman que los consumidores valoran especialmente el trabajo ético y responsable.

**Preguntémonos ¿qué puertas globales se han abierto para empresas precisamente por su capacidad de unir desempeño con un actuar consciente con todos los actores de interés?**

En los próximos meses, un grupo empresarial viajará a Milán, promovidos por una misión de Gerencia Social Comfama, un territorio con alto valor cultural e industrial, reconocido por los productos de alta calidad. Allí, veremos cómo los gremios italianos han convertido estos atributos en identidad – desde el diseño hasta la calidad artesanal – en motores de competitividad global. Esta experiencia nos brindará nuevas señales y nos recordará que proyectar al mundo nuestra identidad requiere de aprendizaje, adaptación y flexibilidad.

Que nuestras conexiones globales sean una oportunidad para expandir la visión, crecer en estándares y, sobre todo, mostrar que desde Antioquia hay un ADN empresarial consciente y sostenible. Meterle corazón a este viaje será una oportunidad para llegar lejos y, lo más importante, hacer que el viaje valga la pena.



# Geopolítica y Negocios



**Daniel Bonilla Calle**  
Director OIER - CEIPA

## Sostenibilidad: el nuevo eje de la geopolítica global

La sostenibilidad se ha entendido inicialmente como un apéndice de la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, hoy se ha convertido en uno de los temas centrales de la política internacional y, en consecuencia, en un factor determinante de la estrategia corporativa. En un entorno donde el comercio, las finanzas y la política se entrelazan, la sostenibilidad ya no es voluntaria: es geopolítica en estado puro.

## De la ética corporativa a la competencia global

En un primer momento, la atención se centró en lo social, con especial énfasis en las condiciones laborales. El comercio internacional —y en particular los tratados comerciales— empezaron a exigir cláusulas mínimas en materia de trabajo digno, seguridad ocupacional y relaciones con las comunidades. Como resultado, las grandes marcas, presionadas por consumidores y ONG, se vieron obligadas a adaptarse. Hoy, pese a que persisten retos, hablar de trabajo digno ya no es solo un ideal: es un estándar de mercado.

Posteriormente, la dimensión ambiental escaló hasta la cima de la geopolítica. El Acuerdo de París, los impuestos al carbono en frontera de la Unión Europea y los fondos de inversión ESG con billones de dólares bajo gestión transformaron la sostenibilidad en un factor de poder.

**En efecto, acceder a capital, participar en licitaciones públicas o mantener presencia en mercados estratégicos depende hoy de métricas ambientales verificables.**

### **Las potencias interpretan la sostenibilidad como instrumento de influencia.**

En este punto, la sostenibilidad también se convirtió en política, y los gobiernos la han transformado en un terreno de competencia. En Estados Unidos, los discursos negacionistas encabezados por figuras políticas de alto nivel —incluido el propio presidente— han buscado frenar la transición energética, cuestionar la evidencia científica, ralentizar regulaciones y volver a priorizar las tecnologías más contaminantes.

En contraposición, Europa ha adoptado un rol protagónico como líder regulatorio. El Green Deal, los impuestos al carbono en frontera y las exigencias de trazabilidad obligan a cualquier empresa que quiera vender en ese mercado a cumplir estándares estrictos. Así, Europa no solo legisla para sí misma: sus normas se convierten en referencia obligatoria para el mundo.

Mientras tanto, Asia juega un papel pragmático. Sus gobiernos y corporaciones responden principalmente a las exigencias de sus clientes. De esta manera, si los consumidores europeos demandan productos con certificaciones ambientales, las empresas asiáticas ajustan su cadena de valor para cumplir. Si el mercado objetivo está menos regulado, la sostenibilidad pasa a segundo plano.

**Esta flexibilidad puede convertirse en una ventaja competitiva, aunque también refleja la falta de una estrategia unificada.**

## Consumidores e inversionistas: el poder silencioso

Ahora bien, la geopolítica de la sostenibilidad no solo la dictan los gobiernos. Cada vez más, los consumidores de ingresos medios y altos exigen productos con historias de impacto ambiental y social. En este sentido, certificaciones como Fair Trade, Rainforest Alliance o Biologique funcionan como llaves de acceso a mercados premium y como requisito para obtener inversión internacional.

En consecuencia, se configura un escenario donde los sellos de sostenibilidad son equivalentes a tratados comerciales: sin ellos, la entrada a determinados segmentos es inviable. Las empresas que ignoren este lenguaje quedarán relegadas.

Para los empresarios colombianos y latinoamericanos, esto significa que la sostenibilidad debe leerse como una variable de riesgo geopolítico:

- Un producto agroindustrial sin certificaciones puede ser bloqueado en puertos europeos.
- Un proveedor sin trazabilidad ambiental puede quedar fuera de las cadenas de valor tecnológicas.
- Una empresa que no mida su huella de carbono puede ser castigada por inversionistas institucionales.

Al mismo tiempo, la sostenibilidad también representa una ventaja competitiva. Quien logre anticiparse a estas exigencias podrá diversificar mercados, acceder a capital internacional más barato y construir resiliencia frente a choques regulatorios.

En definitiva, la sostenibilidad dejó de ser una etiqueta reputacional para convertirse en un campo de disputa geopolítica, donde potencias, consumidores e inversionistas definen nuevas reglas del juego. Para los negocios, ignorar este cambio equivale a subestimar un riesgo existencial.

**Las compañías que asuman la sostenibilidad como estrategia —y no como adorno— serán las que sobrevivan y crezcan en un mundo fragmentado, competitivo y con reglas que ya no se negocian en juntas directivas, sino en cumbres internacionales.**

# Análisis de comercio internacional



**Juan Camilo Mesa Bedoya**  
**Co-Director OIER - CEIPA**

## **Antioquia ante el mundo: diversificación exportadora y nuevos desafíos globales**

Antioquia está reconfigurando su lugar en el comercio internacional. El primer semestre de 2025 no solo dejó cifras positivas –más de USD 4.900 millones en exportaciones FOB, 2613 variedades de productos

enviados a 150 destinos– sino señales claras de que el departamento está transitando hacia un nuevo patrón exportador, donde la diversificación, el valor agregado y la inteligencia territorial marcan la diferencia.

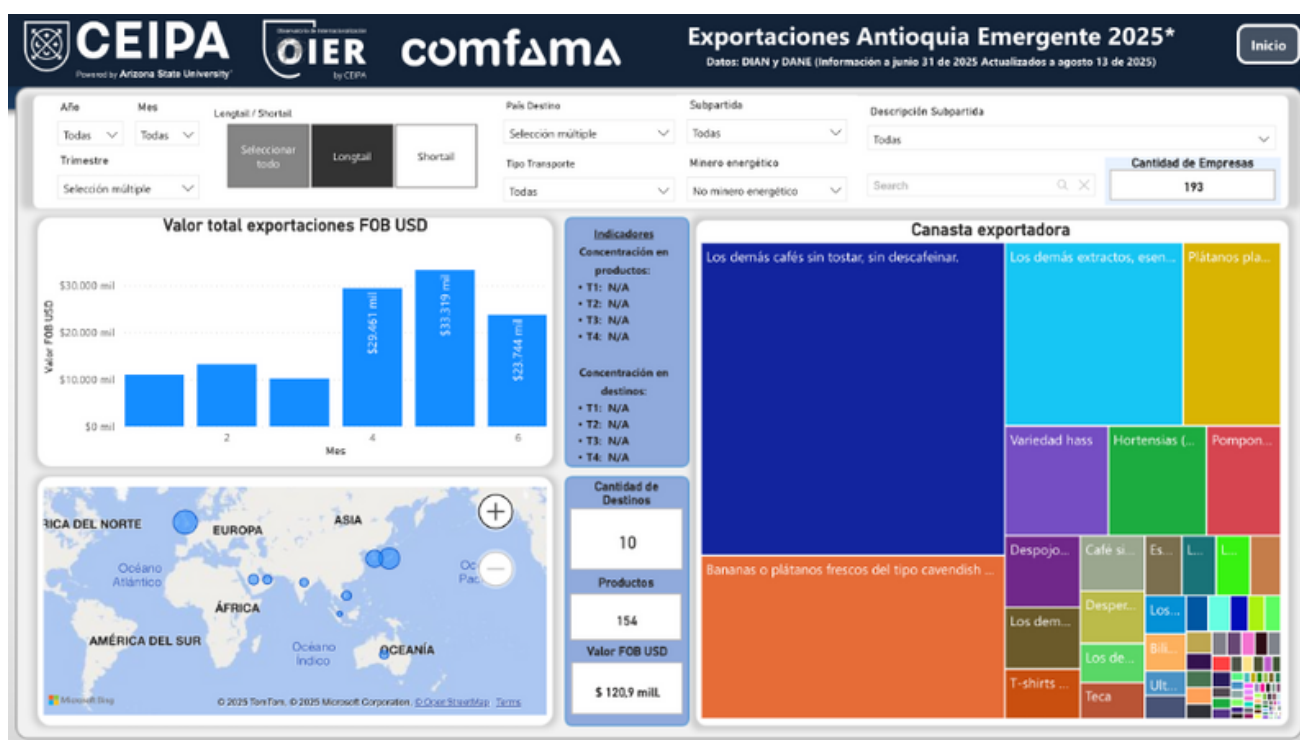
Más allá de las cifras, lo relevante es el sentido estratégico de este movimiento: Antioquia no solo exporta más, sino que exporta mejor.

**Aproximadamente, el 47% de sus exportaciones no minero-energéticas pertenecen a la canasta long tail: productos de nicho, intensivos en conocimiento, con atributos diferenciales como sostenibilidad, diseño, trazabilidad y narrativa de origen.**

Desde cafés especiales y aguacate procesado, hasta cosméticos naturales, maquinaria modular y ropa deportiva con tecnología, el departamento está conectando con las principales tendencias del consumo global.

## ¿Hacia dónde va Antioquia? Cinco claves geográficas para pensar el futuro

Los datos del Data Center OIER-Comfama muestran una Antioquia que se aleja de la dependencia exclusiva de Estados Unidos (aunque este sigue siendo su principal destino) y comienza a construir una nueva cartografía exportadora. Estos son cinco patrones regionales que emergen del análisis del primer semestre de 2025:



### 1. Asia Oriental (Japón y Corea del Sur):

Japón y Corea del Sur son mercados exigentes, sofisticados y con gran poder adquisitivo. En 2024, Japón importó más de 7 millones de sacos de café, con un crecimiento del 5% anual en cafés especiales. Corea, con un mercado cosmético de USD 12.000 millones y una industria textil de USD 43.000 millones, lidera tendencias globales como el K-beauty y el athleisure. Para Antioquia, esta región ofrece oportunidades claras en café de finca, cold brew, cosméticos naturales con ingredientes botánicos (borojó, guayusa), ropa técnica y marroquinería artesanal.

Pero no basta con calidad: se requiere trazabilidad, certificaciones JAS y KFDA, empaques con narrativa y alianzas con distribuidores locales. Aquí, la reputación lo es todo.

## **2. Medio Oriente (EAU y Arabia Saudita):**

Estos mercados combinan un consumo de élite con una creciente demanda por alimentos, flores, cosméticos y maquinaria adaptada a climas extremos. En 2024, Arabia Saudita superó los USD 45.000 millones en importaciones agroindustriales, mientras que EAU demandó más de USD 20.000 millones en alimentos gourmet.

Antioquia puede posicionarse con flores de exportación, frutas exóticas, productos Halal, perfumes botánicos y maquinaria para agricultura vertical. Las certificaciones y la adaptación cultural (etiquetado bilingüe, respeto por normas religiosas) son claves. Dubái y Riad son vitrinas globales: lo que funciona allí, puede escalar.

## **3. Reino Unido: trazabilidad y consumo ético post-Brexit**

Con más de USD 70.000 millones en importaciones agroalimentarias y USD 11.000 millones en cosmética, el Reino Unido está redefiniendo su modelo de abastecimiento. Busca proveedores con alto estándar ambiental y social. Antioquia puede competir con café certificado, panela orgánica, slow fashion, calzado artesanal y cosméticos veganos.

Sin embargo, el entorno post-Brexit impone barreras burocráticas y regulatorias. El reto no es solo entrar, sino mantenerse. Aquí, el comercio justo no es un diferencial: es un punto de partida.

## **4. India y Vietnam:**

India es el mayor consumidor de frutas frescas del mundo y Vietnam lidera el crecimiento del café premium en el sudeste asiático. Juntos superan los 1.500 millones de habitantes, con clases medias emergentes, jóvenes urbanos y gran apertura al comercio digital.

Los productos colombianos pueden destacar por su originalidad, pero deben competir en precio, adaptación logística y volumen. La entrada requiere alianzas con distribuidores, adecuación normativa y estrategia digital. En estos mercados, el storytelling también debe ser asequible.

## 5. Australia y Singapur:

Australia y Singapur valoran los productos con atributos funcionales, certificados y con desempeño probado. El aguacate, las frutas tropicales procesadas, la cosmética natural y la maquinaria especializada tienen cabida si cumplen altos estándares técnicos y ambientales.

Australia importa más de 110.000 toneladas de aguacate al año. Singapur, con un mercado de alimentos premium de USD 1.600 millones, es puerta de entrada al sudeste asiático. La sofisticación logística, las regulaciones exigentes y el gasto per cápita justifican la inversión.

### Exportar en tiempos de incertidumbre:

El nuevo mapa exportador viene acompañado de riesgos estructurales. El arancel base del 10% en EE. UU., la fragmentación geopolítica, la inflación de insumos y las exigencias sanitarias redefinen las condiciones del juego. Pero también son ventanas para quienes sepan anticiparse.

**Antioquia se está consolidando como una plataforma latinoamericana de exportaciones sofisticadas. Pero el éxito no depende solo de vender más, sino de construir una visión compartida entre empresas, instituciones y territorios. Exportar mejor implica entender el mundo, leer las oportunidades, gestionar los riesgos y actuar con estrategia.**

# Internacionalización Empresarial



**Ana María Gómez Trujillo**  
Co-Directora OIER - CEIPA

## **Cueros Vélez: crecer hacia afuera con responsabilidad desde adentro**

Cueros Vélez ha hecho de la sostenibilidad el núcleo de su estrategia de internacionalización. En un sector históricamente cuestionado por su impacto ambiental como la moda y la curtiembre, la empresa

decidió transformar sus procesos y posicionarse como una marca de moda consciente, transparente y responsable. Para la organización, la expansión a otros mercados no puede desligarse de este compromiso: cada país al que se llega exige evidencias claras de buenas prácticas y coherencia entre el discurso y la acción. Como reconoce su líder de internacionalización - Francisco Soto, “no se considera la llegada a un nuevo mercado sin hablar de sostenibilidad”.

Este enfoque se ha materializado en reconocimientos como el sello de sostenibilidad de Corantioquia, otorgado a su Planta de Cueros durante nueve años consecutivos. Este logro no solo responde al cumplimiento normativo, sino a un trabajo constante por transformar procesos que, tradicionalmente, generan altos impactos ambientales. La compañía ha asumido que el reto no está únicamente en mitigar riesgos, sino en convertir la sostenibilidad en una ventaja competitiva a nivel nacional e internacional.

**Esta visión responde a una estrategia de posicionamiento como marca responsable, que fideliza a los clientes al ofrecerles la posibilidad de prolongar el valor de sus compras y adicional a aportar a un impacto sostenible.**

La marca ha desarrollado talleres de artesanos en sus tiendas, espacios en los que los clientes pueden personalizar, pigmentar o restaurar sus productos. Estos servicios, se han replicado en los mercados donde Vélez tiene presencia, es un diferencial que ninguna otra marca de cuero ofrece y que conecta con la tendencia global de valorar la artesanía y el consumo responsable.

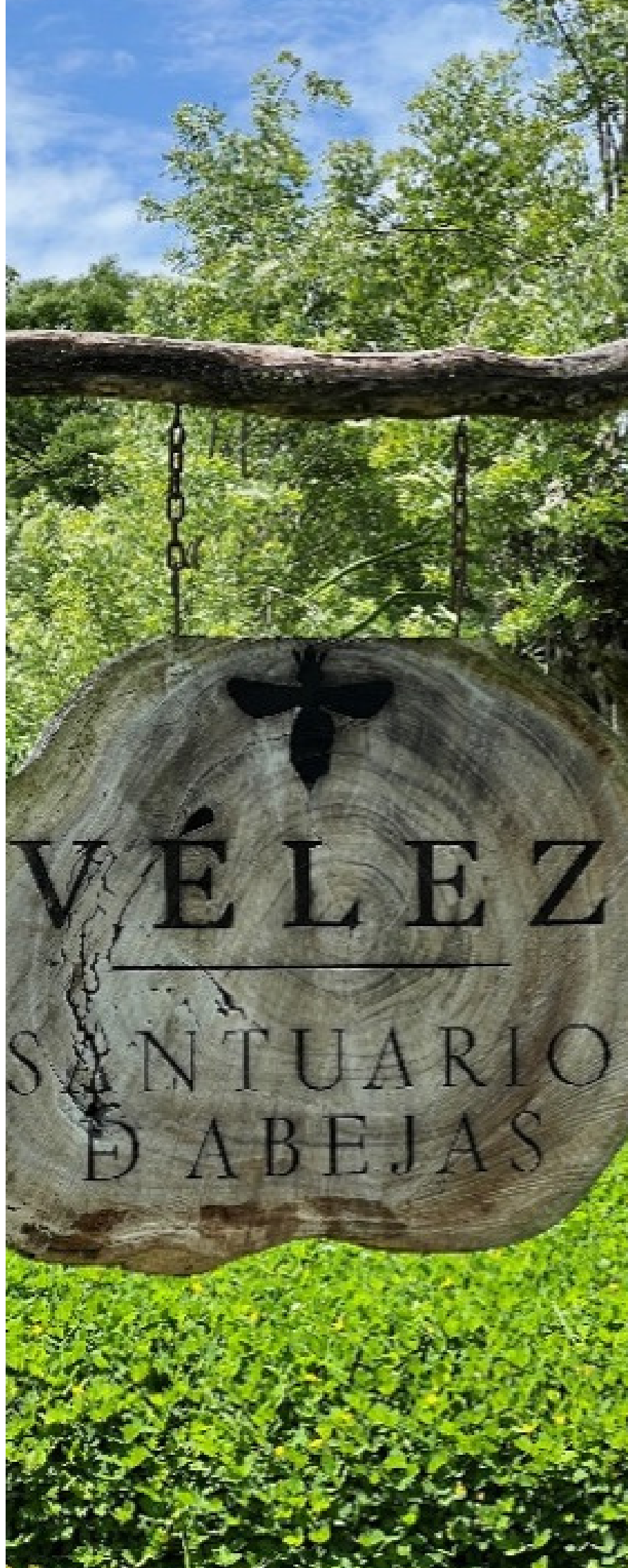
En términos de innovación, la compañía ha lanzado líneas de productos elaborados con materiales 100% sostenibles, ha invertido en tecnologías para optimizar el consumo de agua en su planta de cueros, una de las más modernas y tecnificadas de Latinoamérica, a su vez, mantiene alianzas con universidades que investigan soluciones para fortalecer la circularidad. Otro de sus grandes hitos es que ha incorporado iniciativas de conservación de biodiversidad, como la adopción de la abeja como especie protegida entendiendo la importancia ecosistémica de esta. En palabras de su líder de sostenibilidad Kenverly Quintana, “las abejas son artesanas y nosotros también lo somos”, una narrativa que conecta identidad, propósito y sostenibilidad, y que se ha exteriorizado en colecciones y en la ambientación de tiendas.

**En el ámbito internacional, la presencia de la marca Vélez, es sólida y continúa en expansión. Actualmente cuenta con más de 240 tiendas en Colombia y 36 en siete países —Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Perú y Chile—, con planes de cerrar el año con 40 puntos de venta internacionales.**

A esta red se suman plataformas digitales en varios países y alianzas con grandes representantes del retail como Amazon y Nordstrom en Estados Unidos. Este modelo de internacionalización, basado principalmente en exportaciones, combina tiendas físicas, comercio electrónico y presencia en marketplaces globales, permitiendo diversificar riesgos y atender diferentes perfiles de consumidores.

El camino hacia la internacionalización sostenible no está exento de retos. La adaptación a normativas diversas en cada país es uno de los desafíos más complejos: cada mercado exige certificaciones distintas y establece requisitos específicos en materia ambiental y social.

Lo anterior le ha generado la necesidad a la compañía de involucrar procesos más sostenibles en cada decisión. A esto se suman la oportunidad de garantizar proveedores que cumplan con los requisitos internacionales, certificar el origen de las materias primas y superar las barreras de comunicación con ciertos segmentos de consumidores que aún muestran resistencia a los productos sostenibles.



Para afrontar estos retos, Vélez adoptó en 2018 los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), que le permiten estandarizar indicadores, medir impactos y comunicar sus avances de manera transparente a nivel nacional e internacional. Este marco no solo fortalece su credibilidad, sino que facilita la adaptación a las exigencias regulatorias de diferentes países. Gracias a ello, la sostenibilidad deja de ser un discurso aspiracional para convertirse en una práctica verificable que legitima su estrategia internacional.

**El futuro de la empresa se proyecta en dos direcciones claras: consolidar los mercados donde ya tiene presencia y explorar nuevas oportunidades donde la sostenibilidad es un requisito de entrada.**

La internacionalización, entendida de esta manera, no se reduce a abrir tiendas o exportar productos, sino a construir un modelo de negocio coherente que responda a las expectativas de consumidores y gobiernos, y que al mismo tiempo preserve la identidad de la marca sumado a una estrategia de valor integral.

**La experiencia de Cueros Vélez muestra que la sostenibilidad no es un freno al crecimiento internacional, sino el motor que lo impulsa. En un contexto global donde cada vez más empresas se ven obligadas a transformar sus procesos para mantenerse en el mercado, Vélez demuestra que anticiparse, innovar y comunicar con coherencia son las claves para competir en los entornos más exigentes. Su historia confirma que crecer hacia afuera con responsabilidad desde adentro no solo es posible, sino también necesario para impulsar internacionalización sólida, resiliente y sostenible en el tiempo.**

**¿Quieres hacer parte de esta red de empresas long tail?**

**En la Alianza Comfama - CEIPA contamos con rutas, acompañamiento especializado, formación y espacios de relacionamiento enfocados en fortalecer las empresas que compiten en mercados de nicho de alto valor.**

**Si eres una empresa exportadora, queremos escucharte, acompañarte y conectarte con mercados globales más especializados.**

 **Escríbenos a [desarrolloempresarial@comfama.com.co](mailto:desarrolloempresarial@comfama.com.co)**

 **Accede a nuestros recursos y convocatorias en <https://ceipa.edu.co/observatorio/>**

 **Accede a mercados globales especializados con el acompañamiento de OIER y Comfama.**

**El próximo boletín profundizará en Empresas proveedoras long tail y cadenas globales**

**¡No te lo pierdas!**



**CEIPA**  
Powered by Arizona State University®



En alianza con:

**comfama**

 Vigilado Supersubsidio